

# สารบัญ

## แอบมองชีวิตแต่ละวันในฮาร์วาร์ด MBA

### ตอนที่ 1

#### 01 การเรียน (School)

■ โมเดลการศึกษาแห่ง HBS – Case Method (การศึกษาที่เน้นเคสบริหารธุรกิจ)	20
■ ชั่วโมงเรียนแสนสนุกที่คาดไม่ถึงแม้ในยามดึกเครียด ถึงขีดสุด 'Green Banana Mafia'	29
■ หลักสูตร Pre-MBA	35
■ ห้องเรียนของ HBS – Section	42
■ 1 pager และ Learning Team	50
■ เวลาหยอกล้อก็เล่นใหญ่มาก	57
■ อีกชื่อหนึ่งของ HBS : Harvard Bullshit School	61
■ ชั้นเรียนมีสองคืออีกโลกหนึ่ง	65

## 02 การหางาน (Recruiting)

■ Recruiting?	76
■ สามสิ่งที่ต้องพิจารณาเมื่อ Recruiting	82
■ ความรักแบบที่ไม่หวังสิ่งตอบแทนของ HBS	87
■ เรื่องราวเมื่อต้องสอบไฟนอลที่แมคโดนัลด์	93
■ ฝึกงานช่วงซัมเมอร์ที่อเมริกา	102
■ การทำสตาร์ทอัพ : Recruiting Option ที่ยอดเยี่ยม	109
■ VC, PE คืออะไร	115

## 03 สังคม (Social)

■ หลากหลายปาร์ตี้ กิจกรรม และ FOMO ของ HBS	126
■ เคล็ดลับสร้างทีมมาสเตอร์บอลที่เริ่มจาก 9 คน เป็น 20 คน	132
■ HBS Show	138
■ ทริบต่าง ๆ ที่ HBS จัดขึ้น	144
■ การได้กัลยาณมิตรจากแต่ละประเทศ - ของขวัญชิ้นใหญ่ที่ HBS มอบให้	150
■ 'H' Bomb	156
■ Kaveesh เพื่อนของผม (ตัวอย่างหนึ่งของเพื่อนที่เจ๋งที่ HBS)	162

## 04 เรื่องราวสนุกसानอื่น ๆ (Other Harvard Life)

- เคมบริดจ์ vs. บอสตัน 178
- ด้สองที่บอสตัน 183
- สมาคมชาวเกาหลีในฮาร์วาร์ด  
(Harvard Korea Society) 187

## ทิปอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อเตรียมพร้อม สำหรับ MBA

### ตอนที่ 2

## 05 ทิปทั้งหมดสำหรับการสมัคร MBA

- ข้อมูลสำคัญทั้งหมดในการสมัคร MBA 200
- ก่อนเตรียมตัวเข้า MBA – วางแผนโดยแบ่งตาม  
สถาบัน, ตามรอบ 209
- ด้ตรูที่นำกั้วที่สุด้ในการสมัคร MBA คื 'ว่ากันว่า...' 214
- ถ้าจะเข้าฮาร์วาร์ด ก่อนอื่นต้องรู้จักผู้ที่เหมาะสมที่  
ฮาร์วาร์ดตามหา 227

## 06 ทิปปลีกย่อยแบ่งตามหัวข้อในการสมัคร MBA

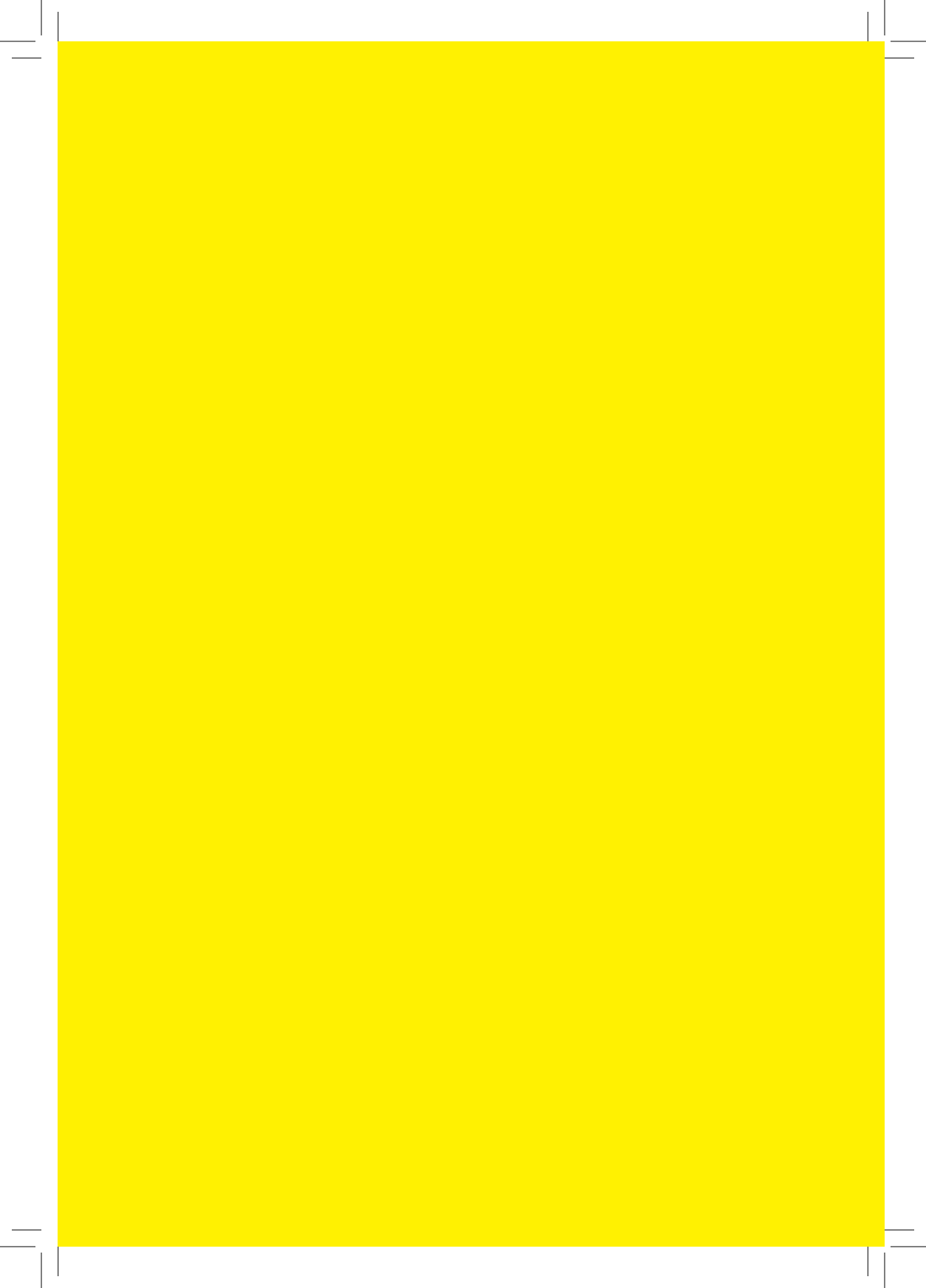
- ประเด็นเฉพาะบุคคลที่สถาบันอยากรู้เห็น 236
- Essay ขั้นตอนที่เป็นหัวใจในการสมัคร MBA 241
  - ทำไม essay ถึงยากสำหรับคนเกาหลี
- ทิปในการเขียน essay 249
- ลักษณะของ essay ที่ดีเยี่ยม 253
- 'หลงตัวเอง' สิ่งที่พึงระวังในการเขียน essay 257
- การเตรียมตัวสัมภาษณ์ MBA 261

## 07 ทิปในการสร้างความคิดเฉพาะตัว

- แดกต่าง vs. ฝึก 272
- ถ้าจะสร้างความคิดเฉพาะตัว จะต้องรู้จักตนเองรอบเสียบ้าง 277
- วิธีเรียนรู้ของชาวยิว 'ฮาบรูทา' 281

## 08 ทิปเกี่ยวกับภาษาอังกฤษ

- ภาษาอังกฤษนั้น สำเนียงไม่ใช่ทุกอย่าง 290
- เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง / สร้างมีซันให้ตัวเอง 294
- พลังของติสนีย์ แอนิเมชัน 297  
(พลังของการเรียนรู้แบบแพทเทิร์น)
- เหตุผลที่เรียนภาษาอังกฤษแต่ในหนังสือ 302  
แล้วเอาไปใช้ไม่ได้





# แอมมองชีวิต แต่ละวัน ในฮาร์วาร์ด MBA



# ตอนที่ 1

ระยะเวลาสองปีที่ Harvard Business School (HBS) นั้นผ่านไปเพียงชั่วพริบตา หลากหลายกิจกรรมในแต่ละวันดำเนินไปอย่างไม่เว้นให้หยุดหายใจ โดยมีทั้งการเรียน (school) การหางาน (recruiting) และสังคม (social) สามกลุ่มนี้เป็นหลัก ดังนั้นการคงความสมดุลของสามสิ่งนี้จึงเป็นกุญแจในการใช้ชีวิตใน HBS ให้ประสบความสำเร็จ

ตอนที่หนึ่งของหนังสือเล่มนี้จะเป็นการแนะนำชีวิตแต่ละวันใน HBS อย่างละเอียด โดยมีการเรียน การหางาน และสังคม เป็นพื้นฐาน มีเป้าหมายในการทำให้ผู้อ่านได้รู้สึกถึงชีวิตใน HBS อย่างแจ่มชัด โดยนำเสนอผ่านเรื่องราวสนุกสนานต่างๆ ที่ผมได้ประสบมาเอง โดยตรง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความรู้สึกที่ได้รับจากเพื่อนๆ ที่ได้พบที่ HBS เรื่องที่ว่ามหาวิทยาลัยนี้อบรมบ่มเพาะนักศึกษาให้เป็นผู้นำของโลกในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรมด้วยวิธีใด และท้ายที่สุดผมหวังว่าผู้อ่านหนังสือเล่มนี้จะไม่เพียง 'อยากเข้าฮาร์วาร์ดเพียงเพราะราคาของชื่อ' แต่จะมีความคิดว่า 'อยากเรียนที่ฮาร์วาร์ด' เพราะวิธีการซึ่งนำนักศึกษาของฮาร์วาร์ดและเพราะเพื่อนๆ ทั่วโลกที่ได้มาผูกสัมพันธ์กันที่นั่น

นอกจากนี้ผมยังต้องการให้ผู้อ่านได้สัมผัสถึงความรู้สึกโดยรวมเกี่ยวกับชีวิตในฮาร์วาร์ด จากการนำเสนอบรรยากาศและลักษณะพิเศษของเมืองบอสตันซึ่งเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดด้วย

**Harvard**

**MBA**

**Inside**

**Story**



**01** **ກຣເຮີຍນ (School)**

**ກຣທາງານ (Recruiting)** **02**

**03** **ສັງຄມ (Social)**

**ເຣື້ອງຣວສບຸກຣຣນານອື່ນ ໆ**  
**(Other Harvard Life)** **04**

**01**

---

**การเรียน  
(School)**



- โหมดการศึกษาแห่ง HBS – Case Method (การศึกษาที่เน้นเคสบริหารธุรกิจ)
- ชั่วโมงเรียนแสนสนุกที่คาดไม่ถึงแม้ในยามถึงเครียดถึงขีดสุด 'Green Banana Mafia'
- หลักสูตร Pre-MBA
- ห้องเรียนของ HBS – Section
- 1 pager และ Learning Team
- เวลาหยอกล้อก็เล่นใหญ่มาก
- อีกชื่อหนึ่งของ HBS : Harvard Bullshit School
- ชั้นเรียนปีสองคืออีกโลกหนึ่ง

# โมเดลการศึกษาแห่ง HBS

## Case Method (การศึกษาที่เน้นเคสบริหารธุรกิจ)

ใครก็ตามที่มีความสนใจในหลักสูตร MBA อาจเคยเข้าไปในโฮมเพจ [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu) ของ Harvard Business School (HBS) อย่างน้อยสักครั้ง และยิ่งถ้าต้องการจะสมัครเรียนที่ HBS ก็คงเคยติดตามดูโน่นนี่ในเว็บว่าต้องเตรียมตัวอย่างไร

ที่ HBS นั้น ก่อนที่ผู้สมัครจะกรอกใบสมัครจริงๆ จะมีการแนะนำให้ดูวิดีโอวีดีโอหนึ่ง ชื่อ 'Inside the HBS Case Method' ซึ่งนำเสนอเกี่ยวกับ 'Case Method' (การศึกษาที่เน้นเคสบริหารธุรกิจ) อันเป็นโมเดลการศึกษาของ HBS

Case Method คืออะไร? ถ้าเป็นคนที่เรียนเอกบริหารธุรกิจหรือมีความสนใจเกี่ยวกับคณะบริหารธุรกิจ คงจะเคยได้ยินคำนี้มาบ้าง โมเดลการศึกษาแบบนี้เน้นดำเนินการให้สมบูรณ์ยากกว่าที่คิด แต่ถ้าดำเนินการได้ถูกต้อง ก็จะได้ผลที่ยอดเยี่ยม หลักสูตร MBA ของมหาวิทยาลัยอื่นก็ใช้เคสบริหารธุรกิจและดำเนินการสอนแบบได้วาที่เช่นกัน แต่บรรยากาศกลับแตกต่างจาก HBS โดยสิ้นเชิง ด้วยเหตุนี้โมเดลทางการศึกษาที่เรียกว่า Case Method จึงเป็นจุดเด่นอันเป็นแบบฉบับซึ่งทำให้ HBS แตกต่างจาก MBA ของที่อื่น



## Inside the HBS Case Method

วิดีโอที่คณาจารย์และนักศึกษา HBS  
อธิบายเกี่ยวกับ Case Method ของ HBS  
โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรง



QR โค้ดสำหรับดูวิดีโอ

ในวิดีโอ Inside the HBS Case Method ข้างต้นนำเสนอเนื้อหา  
ต่อไปนี้อย่างเด่นชัด

- การเรียนการสอนของ HBS ดำเนินไปอย่างไร (ถ้าหากชั้นเรียนจริง)
- นักศึกษาเตรียมตัวสำหรับคาบเรียนนั้นอย่างไร
- อาจารย์มีขั้นตอนการเตรียมอย่างไร
- สิ่งที่ HBS ตั้งใจสอนอย่างจริงจังให้แก่นักศึกษาผ่านทางโมเดลการศึกษาที่เรียกว่า Case Method นั้นคืออะไร

ผมว่าวิดีโอนี้ให้ความรู้สึกเหมือนได้เห็นชั้นเรียนจริงๆ ของ HBS อีกทั้งนำเสนอไว้อย่างชัดเจนว่าสิ่งที่ HBS ตั้งเป้าผ่านทาง Case Method นั้นคืออะไร ด้วยเหตุนี้ผมจึงอยากแนะนำให้ผู้ที่ตั้งใจจะสมัครเข้าฮาร์วาร์ด MBA รวมไปถึงผู้ที่สนใจว่า 'ต้นฉบับ' โมเดลการศึกษา Case Method ดำเนินการด้วยหลักการใด ดูวิดีโอนี้ (ใช้ QR โค้ดข้างต้นจะสามารถดูวิดีโอผ่านทางสมาร์ตโฟนได้)

จุดเด่นและข้อดีของ Case Method โมเดลการศึกษาอันเป็นเอกลักษณ์ของ HBS และสิ่งที่ Case Method ตั้งเป้าไว้คืออะไร ผมจะนำเสนอให้ละเอียดขึ้นโดยยึดเนื้อหาของวิดีโอนี้เป็นหลัก



ภาพที่พบได้บ่อยในชั้นเรียนของ HBS : อาจารย์ดำเนินการสอนในฐานะผู้ดำเนินการ 'ไม่ใช่ 'ผู้สอน'

หัวใจหลักของ Case Method คือการอภิปรายความคิดและประสบการณ์จริงของนักศึกษาแต่ละคนโดยใช้วิธีวิเคราะห์เคสบริหารธุรกิจไปพร้อมๆ กับการสอนของอาจารย์ ซึ่งอาจารย์จะรับบทบาทเป็น 'ผู้ดำเนินการอภิปราย (facilitator)' ไปพร้อมกับดำเนินการสอน เพื่อให้เหล่านักศึกษาได้อภิปรายและเรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นหรือทฤษฎีด้านการบริหารธุรกิจที่มีเป้าหมายในการเน้นย้ำเคส (กรณีตัวอย่าง) ที่เกี่ยวข้อง อาจารย์จะให้สิทธิ์ในการพูดแก่นักศึกษาทั้ง 90 คน และต้องควบคุมไม่ให้เกิดการเรียนการสอนออกนอกประเด็น ดังนั้นอาจารย์เองจึงเครียดตลอดชั่วโมงการสอน อาจารย์ Jan Hammond ผู้รับผิดชอบวิชากลยุทธ์ที่ HBS กล่าวว่า "แม้จะสอนที่ HBS มา 22 ปีแล้ว แต่ก็เครียดทุกครั้งการสอน เพราะไม่สามารถรู้ได้ว่าในแต่ละครั้งการเรียนการสอนจะดำเนินไปในทิศทางใด"

เคสนั้นโดยเฉลี่ยมีความยาวอยู่ที่ 20-30 หน้ากระดาษ A4 และส่วนใหญ่จะเริ่มต้นดังต่อไปนี้

"...CEO ของบริษัท A กำลังมีความกังวลใจอย่างหนัก บริษัท A นั้นเป็นบริษัทใหม่ การจะเข้าสู่ตลาดได้นั้นจะต้องมีการปฏิบัติการอย่างเสียบขาด จึงมีความคิดที่จะสู้ด้วยราคาพิเศษ แต่ปัญหาอยู่ที่บริษัท B ที่เป็นบริษัทชั้นนำ ในกรณีที่บริษัท B กระโดดเข้ามาสู้ด้วย

ราคาเหมือนกัน บริษัท A ซึ่งยังอยู่ในจุดที่ไม่แข็งแกร่งก็ไม่สามารถทนทานได้นานเท่ากับบริษัท B CEO ของบริษัท A จึงอยู่ในช่วงคิดไม่ตกว่าจะปฏิบัติการสงครามราคาหรือจะใช้มาตรการราคาปกติดี...”

และ 10-15 หน้าต่อจากนี้ ก็จะเป็นการอธิบายเกี่ยวกับบริษัท A ในหลากหลายแง่มุม อีก 15-20 หน้าที่เหลือนั้นเป็นการนำเสนอสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทดังกล่าวและสถานการณ์ของคู่ต่อสู้ผ่านการนำเสนอหลากหลายรูปแบบ เช่น ตาราง กราฟ รูปภาพ เป็นต้น

ส่วนแรกที่คณาจารย์กังวลในช่วงเตรียมการสอนคือ ‘จะเริ่มพูดอย่างไรสำหรับการ opening’ และ ‘จะให้นักศึกษาคนไหนเป็นคน opening’ เพราะการเริ่มคาบเรียนจะต้องเริ่มต้นอย่างราบรื่น การอภิปรายจึงจะมีชีวิตชีวาไปตลอดทั้งคาบ ดังนั้นอาจารย์จึงกำหนดนักศึกษาที่จะนำเสนอคนแรกเอาไว้ และจะถามนักศึกษาค้นแรกว่า “ถ้าคุณเป็น CEO ของบริษัท A คุณจะตัดสินใจอย่างไร” และเมื่อนักศึกษาค้นแรกนำเสนอจบลง อาจารย์ก็จะถามว่า “ทุกคนเห็นด้วยกับตรงนี้หรือเปล่า มีใครมีความเห็นอื่นไหม” พอถึงเวลานี้นักศึกษาจากมุมต่างๆ ของห้องเรียนก็จะพากันยกมือ อาจารย์จะเลือกมาหนึ่งคนแล้วรับฟังความคิดเห็น แล้วการอภิปรายก็ดำเนินลึกลงไปเรื่อยๆ จนไปสู่แก่นที่เคสดังกล่าวต้องการพูดถึง

ในการดำเนินการอภิปรายเช่นนี้ การเตรียมพร้อมอย่างรอบคอบของคณาจารย์คือหัวใจหลัก ในกรณีที่มีการอภิปรายไหลออกนอกประเด็น อาจารย์จะต้องดึงกลับมาสู่ทิศทางเดิมให้ได้เป็นอย่างดี อาจารย์ต้องกำหนดและเตรียมสถานการณ์เอาไว้หลากหลายเพื่อกรณีที่นักศึกษาให้ความเห็นที่ไม่คาดคิด กล่าวกันว่าวันก่อนคาบเรียนนักศึกษาจะใช้เวลาเฉลี่ย 2 ชั่วโมงในการเตรียมเคสเคสหนึ่ง แต่อาจารย์ใช้เวลาเตรียมมากกว่านักศึกษา 5-10 เท่าทุกครั้ง ขั้นตอนในการเตรียมการเรียนการสอนของอาจารย์นั้นมีขั้นตอน

teaching team meeting รวมอยู่ด้วยในชั้นตอนนี้นั้นคณาจารย์ จะแชร์เนื้อหาที่เตรียมมาให้แก่กัน และยังมีเตรียมตัวสำหรับหลากหลายสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ อีกทั้งคณาจารย์ที่เป็นรุ่นพี่ก็จะแบ่งปันประสบการณ์ในอดีตและวิธีของตน ตอนปีหนึ่งเทอมสองผมได้เรียนวิชาเศรษฐศาสตร์มหภาค (Business, Government and International Economy ชื่อย่อว่า BGIE อ่านว่า บีจี) อาจารย์ที่สอนในเซคชั่นของผมนั้นเป็นชาวเม็กซิกัน เนื่องจากภาษาอังกฤษไม่ใช่ภาษาแม่ การเตรียมการสอนจึงลำบากมาก อาจารย์บอกว่าหลังจากที่สอนวิชานี้จบลง คนที่ใส่ใจที่สุดก็คือตัวเขาเอง

เนื้อหาที่ต้องเจอในแต่ละวิชานั้นต่างกัน แต่สิ่งที่คณาจารย์ HBS ตั้งใจสอนนักศึกษาในทุกๆ วิชานั้นเหมือนกัน นั่นก็คือ “จงคิดและตัดสินใจจากมุมมองของตัวเอง (Think and make decision as protagonist)” บุคลากรที่ HBS ตั้งใจบ่มเพาะคือ “ผู้นำที่จะเปลี่ยนโลก (leaders who will make a difference in the world)” ดังนั้นคณาจารย์จึงต้องฝึกฝนให้นักศึกษาคิดและตัดสินใจให้เหมือนกับผู้นำ ทุกการตัดสินใจบนโลกนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย และผู้นำนั้นเมื่อตัดสินใจแล้วจะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตัวเอง ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงมักเป็นกังวล เหนง และต้องตัดสินใจอะไรต่างๆ เสมอ HBS คิดว่าวิธีการสอนแบบที่เรียกว่า Case Method เป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมที่สุดสำหรับการฝึกฝนนี้ ในเคสไม่ได้ให้ข้อมูลทั้งหมด และในการเตรียมเคสจะมีข้อจำกัดทางเวลาเสมอเหมือนกับการบริหารธุรกิจจริงๆ ผู้บริหารก็ไม่สามารถหาข้อมูลที่ต้องการได้ทุกอย่างและต้องตัดสินใจภายในระยะเวลาจำกัดอยู่เสมอ ภายในระยะเวลา 2 ปีที่เรียนที่ HBS โดยเฉลี่ยแล้วนักศึกษาต้องเจอกับเคสประมาณ 500 เคส ซึ่งนักศึกษาจะได้ตัดสินใจในมุมมองของ CEO ผ่านการเตรียมการในแต่ละเคส มันจึงกลายเป็นการฝึกฝนที่ยิ่งใหญ่มาก อีกทั้งการยกมือและนำเสนอในชั้นเรียนยังหมายถึงการจะต้องเอาชนะความรู้สึกกดดันเมื่อนักศึกษาที่ ‘ฉลาด’



คนอื่น ๆ 89 คนและอาจารย์ที่ ‘ฉลาดกว่า’ กำลังจ้องมองมาที่ตัวเองคนเดียว ดังนั้นนักศึกษาจึงต้องพูดอย่างเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งเมื่อผ่านขั้นตอนนี้ไปความสามารถในการสื่อสารก็จะพัฒนาขึ้นมากเช่นกัน

ข้อดีอื่นๆ ของ Case Method ที่ผมคิดก็คือการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง (hard learning) การศึกษาส่วนใหญ่จะดำเนินการผ่านการเรียนด้วยหนังสือหรือประสบการณ์ทางอ้อมจากชั้นเรียน เพราะเราไม่สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงได้ทั้งหมด การเรียนรู้จากประสบการณ์ทางอ้อมจึงเป็นวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพและมีความจำเป็น แต่ในความเป็นจริงแล้ว ประสบการณ์ตรงจะทรงพลังและคงอยู่ได้นานกว่าประสบการณ์ทางอ้อม ใน Case Method นั้น นักศึกษาจะได้ดำเนินการเรียนการสอนโดยการอภิปรายโดยตรง จึงจะได้เรียนรู้ร่วมกับประสบ ‘โดยตรง’ ผ่านวิธีการอภิปรายประสบการณ์ของนักศึกษาคนอื่นๆ โดยเฉพาะถ้าเป็นเนื้อหาที่ได้นำเสนอด้วยตัวเอง ในคาบเรียนแล้ว แม้เวลาจะผ่านไปนานก็ยังคงอยู่ในความทรงจำเสมือนใหม่ ตอนที่ผมอยู่ปีหนึ่งนั่นคือปี 2007 แต่เนื้อหาต่างๆ ที่ได้นำเสนอไปในเวลานั้น ผมยังคงจำได้ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น ปีหนึ่งเทอมหนึ่งในคาบวิชามาร์เก็ตติ้ง เป็นช่วงที่เรียนเกี่ยวกับเคส Steinway Piano แบรินด์เปียโนชั้นสูง กลยุทธ์ของแบรินด์เป็นประเด็นหลักของเคส เนื้อหาที่ผมได้นำเสนอนั้นมีอยู่ว่า “การจะทำให้แบรินด์ชั้นสูงอย่าง Steinway Piano เป็นแบรินด์ระดับรองที่ราคาต่ำลงมานิดหน่อยนั้น อาจจะทำให้ภาพลักษณ์เดิมของแบรินด์เสียได้ ดังนั้นสำหรับประเทศที่กำลังพิจารณาจะเข้าไปบุกตลาดใหม่ จึงไม่ควรทำให้เป็นแบรินด์ระดับรอง” สำหรับหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ผมก็ได้นำเสนอโดยยกเรื่องตอนที่ BMW ถูกทำให้เป็นแบรินด์รถยนต์ที่เรียกว่า Mini แล้วภาพลักษณ์เดิมของ BMW ในประเทศนั้นก็เสียไป อาจารย์ได้กล่าวว่าประทับใจการยกกรณี BMW ขึ้นมาเปรียบเทียบ และคำแนะนำที่จำเป็นสำหรับ CEO ของ Steinway Piano ณ เวลานั้นก็คือประเด็น

นี้เลย (ระหว่างเรียนที่ HBS เป็นเวลาสองปี ผมได้รับคำชมขนาดนี้ไม่มาก ผมจึงจดจำกรณีนี้ได้ชัดเจนเป็นพิเศษ) วิชามาร์เก็ตติ้งเป็นวิชาที่ 'ฝึกปาก' มีความสำคัญอย่างยิ่ง ผมเครียดมากเวลาเข้าเรียนคาบนี้ แต่ผมก็ฝึกฝนอุปสรรคไปได้ด้วยการนำเสนอครั้งนั้น

กล่าวโดยสรุปคือคณาจารย์ HBS กล่าวว่าสาระสำคัญของ Case Method คือ "การฝึกฝนให้นักศึกษาเคยชินกับการตัดสินใจด้วยตนเอง (get in the habit of making decision) และการเสริมสร้างความกล้าที่จะทำสิ่งต่างๆ ภายใต้ความไม่แน่นอน (courage to act under uncertainty)" เพราะชีวิตหลังเรียนจบคือกระบวนการตัดสินใจที่ไม่จบไม่สิ้น การฝึกฝนนี้จึงมีความหมายมากที่สุด HBS นั้นฝึกฝนการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจที่จำเป็นต่อผู้นำเป็นเวลาสองปีผ่านทางเคสที่มีจำนวนทั้งหมดเกือบ 500 เคส ความน่ากลัวของการเรียนการสอนของ HBS ที่ผมคิดนั้นอยู่ตรงนี้เอง แม้จะเป็นการเรียนการสอนที่เหนื่อยหนักแต่ก็มีประสิทธิผลแรงกล้าเช่นเดียวกัน ผมเองจึงเป็นแฟนตัวยงของ Case Method ด้วย

## Epilogue

### Cold Call

#### วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของ HBS

เพื่อให้นักศึกษาทุกคนเตรียมพร้อมสำหรับคาบเรียนอย่างเอาใจใส่ HBS จึงมีการกำหนดระบบที่หลากหลาย ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ 'cold call (การที่อาจารย์กำหนดนักศึกษาที่จะต้องนำเสนอโดยไม่แจ้งล่วงหน้า)' โดยส่วนใหญ่ในทุกคาบเรียนจะกำหนดให้นักศึกษาที่นำเสนอคนแรกเป็น cold call (ด้วยเหตุนี้จึงเรียกว่า 'opening cold call') ซึ่งนักศึกษาคนนี้จะต้องใช้เวลาประมาณ

5-7 นาทีนำเสนอประเด็นทั้งหมดของเคสที่เกี่ยวข้องในรูปแบบเหมือนการสนทนากับอาจารย์ (ปกติแล้วในคาบเรียน นักศึกษาจะได้สิทธิ์ในการนำเสนอเฉลี่ยคนละประมาณ 1-2 นาที ดังนั้น opening cold call จึงต้องอดทนต่อเวลาที่ยาวนานเป็นพิเศษ) ถ้าเตรียมตัวมาไม่ดี นำเสนอติดขัด ก็จะมีผลต่อคะแนนการเข้าร่วมชั้นเรียน (class participation) ที่มีสัดส่วนถึง 50% ของคะแนนรวมทั้งหมด ถ้าอาจารย์ระบุชื่อนักศึกษาคนไหนให้เป็น opening cold call นักศึกษาคนนั้นจะเครียดและกังวลขึ้นมาทันทีในช่วงแรก เพราะต้องลุกขึ้นพูดท่ามกลางเพื่อนร่วมชั้นอีก 89 คนที่จับจ้องมา แต่หลังจากที่ opening cold call จบลงด้วยดี ความเครียดและความกังวลเหล่านั้นก็จะหายไป

อาจารย์ที่ประสบความสำเร็จยังไม่มากมักจะใช้ cold call เพียงครั้งเดียวในตอนที่เราเริ่มคาบเรียน แต่สำหรับอาจารย์ที่ประสบความสำเร็จสูงนั้น ถ้าเห็นว่านักศึกษาไม่มีสมาธิในช่วงกลางคาบเรียน ก็จะเรียก cold call ทันที อาจารย์ทุกคนพยายามให้สิทธิ์ในการพูดกับนักศึกษาให้มากที่สุดในช่วงเวลาคาบเรียนสั้นๆ ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ไม่น้อยที่นักศึกษาที่ได้นำเสนอเป็น opening cold call ไปแล้วจะได้สิทธิ์พูดอีกครั้งในคาบเรียนเดียวกัน แต่ถ้านักศึกษาที่ได้นำเสนอไปแล้วไม่ตั้งใจฟังในคาบหรือแอบเตรียมตัวสำหรับวิชาต่อไป อาจารย์ก็จะเรียกนักศึกษาคนนั้นให้ cold call แม้ นักศึกษาคนนั้นจะนำเสนอไปแล้วก็ตาม

นักศึกษาทุกคนที่จบจาก HBS ไม่ว่าใครก็ต้องเคยถูกระบุให้เป็น opening cold call อย่างน้อยที่สุดก็หนึ่งครั้ง ตอนที่ผมอยู่ปี 1 เทอม 1 ผมก็เคยถูกเรียกเป็น opening cold call โดยไม่ทันตั้งตัว ซึ่ง cold call ครั้งแรกของผมนั้นไม่ประสบความสำเร็จสักเท่าไร เพื่อนในเซคชั่นส่วนหนึ่งจึงล้อผมว่า

“นายไม่ได้เตรียมตัวมาใช้ใหม่ล่ะ!” แต่ความล้มเหลวในครั้งแรกลำบากทำให้ต่อไปเมื่อโดนระบุ cold call ผมก็ไม่ค่อยตกใจและสามารถพุดนำเสนอได้ทันทีที่ cold call อาจจะน่ากลัว แต่พอได้ผ่านมาแล้ว เราก็จะรู้ว่ามันสร้างพลังความสามารถได้มากทีเดียว